

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 200310033

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

酒店员工离职问题研究

——来自深圳某五星级酒店的调查

**The Study on Separation Problem of Hotel Staffs:
A Survey from One of the Five-Star Hotels in Shenzhen**

方 颖

指导教师姓名: 叶文振 教授

专 业 名 称: 人口、资源与环境经济学

论文提交日期: 2006 年 5 月

论文答辩日期: 2006 年 6 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）。

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

内容摘要

酒店作为我国目前发展最为迅速的行业之一，为社会提供了大量的就业机会。但酒店自身则面临着高人员流失率的威胁，其流失率远远超过了组织期望值，直接影响企业的持续发展。那么酒店如此高的流失率到底是什么因素造成的，员工的离职决策过程（包括离职倾向的产生与离职行为的实施）受到哪些因素的影响。

本文选择“员工满意度”这一视野来对员工的离职进行分析，并沿着“构建理论框架——调研获取数据资料——在职员工满意度与员工离职倾向相关性分析——员工离职原因——降低员工离职意愿的建议”这一思路展开研究。

研究表明，员工满意度与离职存在负相关性。在职员工中拥有离职倾向者的员工总体满意度明显低于忠实度较高的员工。同时，男性对工作的总体满意度较高，但男性在离职员工中所占的比例却较多。工作级别越高者总体满意度越高、工作年限在3-5年者总体满意度最低，且二线部门员工总体满意度高于一线员工。

研究还表明：构成员工满意度的诸多工作要素中，会对员工离职倾向产生影响的主要是培训与发展、工作方法及作风、工作年限。但这些因素只是员工离职行为的诱因，真正导致员工离职的本质原因为工作回报、工作背景及企业文化，具体到各个工作要素则包括公正评估、尊重与关怀、核心管理层领导力、工作后勤设备及沟通。

本研究的特色及创新在于：一、从“员工满意度”入手，对员工的离职进行研究。二、将员工的离职分为离职倾向产生及离职行为实施两个阶段看待，分别讨论在不同阶段上员工受哪些工作要素的影响。三、结合“推力—拉力”“成本与收益”建立本文的理论框架。四、通过实地调研获得第一手资料，为相关研究提供必要数据支持。

关键词：离职倾向；离职；员工满意度；

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Hotel Industry is one of the rapidest growing industry in China. It provides thousands of employment opportunities to the person who is willing to developing in the hotel. But the staff turnover rate in this trade is so high that it will affect the hotels' normal operation. So how did that happened? Why does the staff decide to resign? And In the process of their separation, which factors impact them most?

In order to answer these question, The study use the perspective "staff satisfaction", and goes along the blue of "build up theoretical model—gather date and material—correlation analysis between in-service staff satisfaction and the willing of staff demission—analysis of separation reason—apocalypse of policy"

The study shows: The satisfaction is correlated to the staff separation. Staffs who have the willing to resign have the lower satisfaction than the loyal staffs. And male have the higher satisfaction than female. The staff satisfaction increased by the level. The group constituted by the staffs who have worked in this hotel for 3-5 years has the lowest satisfaction. Food & Beverage Outlet staffs are more dissatisfied.

The study also shows: Some factors which constituted the staff total satisfaction can impact the staff to make the decision to leave the company. Just like Training & Developing、Work Manner and Work Style、Work Length, all the three aspects can make the staffs produce the intention to separation. But they are only the causal agency. The essential reasons of the staff separation are Job income、Work background and Corporate culture. These reasons are expressed in some factors: evaluate equitably、respect、executive leadership、logistics equipment and communication.

This paper has four characteristics as follow: (1) Use the perspective "staff satisfaction" to study the staff. (2) Separate the separation into two steps. First step is producing the separate intention. Second is the process that staff resigns. And then study the infection factors of each step. (3) Build up the theoretical study frame by the "pull-push theory" & "cost-utility model". (4) Through social investigation to provide relative researches with data support.

Key Words: Separate Intention; Separation; Staff Satisfaction

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 研究目的、意义与方法	1
1.1 问题的提出	1
1.2 研究的目的与意义	3
1.3 研究方法	5
1.4 论文的篇章结构	5
第二章 研究的理论框架	7
2.1 离职研究的文献综述	7
2.2 本研究的理论框架	12
第三章 资料来源与变量测量	18
3.1 调查设计	18
3.2 调查实施	21
3.3 调查数据整理及质量评估	21
3.4 调查对象的基本特征	22
3.5 变量的测量	29
第四章 在职员工离职倾向及其影响因素分析	31
4.1 在职员工离职倾向的描述分析	31
4.2 在职员工满意度与离职倾向关系的经济学分析	40
4.3 在职员工离职倾向的二元 Logistic 回归分析	41
第五章 员工离职行为的原因分析	45
5.1 离职员工的自述原因	45
5.2 员工离职的原因分析	47
第六章 结论与启示	54
6.1 主要发现及政策启示	54
6.2 本文不足与研究展望	57
参考文献	59
附录一：2005 年员工满意度调查	61

附录二：离职面试调查表	64
后 记.....	66

厦门大学博士论文摘要库

Contents

Character 1 The Aim,Meaning and Method of the study	1
1.1 Origin of Research	1
1.2 Study's Aim and Meaning	3
1.3 Method of the study	5
1.4 Structure of the Study	5
Character 2 Theoretical Framework of study	7
2.1 Literature of Separation Stydy	7
2.2 Theoretical Framework of the Study12
Character 3 Data and Survey	18
3.1 Designing Survey.....	18
3.2 Implementing Survey.....	21
3.3 Evaluating Data.....	21
3.4 Basic Characteristics of Samples.....	22
3.5 Measuring Variable.....	29
Character 4 In-service staffs' Separate Intention Analysis	31
4.1 In-service staffs' Separate Intention.....	31
4.2 Economical Analysis	40
4.3 Logistic Analysis	41
Character 5 Staff Separation Behavior Analysis	45
5.1 Separation Reason Given by Staff.....	45
5.2 Separation Behavior Analysis	47
Character 6 Conclusions and Apocalypse	54
6.1 Major Conclusion and Policy Apocalypse.....	54
6.2 Study Prospect.....	57
Reference.....	59
Appendix 1 2005 Staff Opinion Surver.....	61
Appendix 2 Exit Interview	64
Postscript.....	66

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 研究目的、意义与方法

1.1 问题的提出

新世纪以来,我国处在近代少有的高速发展时期,首先是成功获得了 2008 奥运会的主办权,继而又以骄人之姿加入了世贸组织,中国和世界的经济交往越来越频繁、密切,商务旅游客人增加,为中国酒店业的发展提供了良好的契机。国际酒店管理集团也意识到中国的酒店市场发展潜力无可限量,近年来纷纷通过独立投资、合作、特许经营权、管理公司等形式进入中国市场,对中国酒店行业进行重新整合,例如洲际酒店集团计划 2010 年以前,在中国拥有其名下品牌酒店 120 家,而香格里拉酒店集团,目前在我国拥有 48 家酒店,预计到 2008 年将增至 83 家。而万豪酒店集团在我国拥有 33 家酒店,今年又预计新增 5 家其名下品牌酒店。酒店行业的竞争将趋于白热化,截止到今年 4 月份为止,深圳新开业的大型品牌酒店就有 2 家,预计年内开业的有 4 家。

酒店行业的迅速发展,需要大量具有良好服务意识及服务技巧的人员,同时也需要更多本地高素质的具备集团企业管理能力的国际型、复合型、创新型酒店职业经理人,以实现酒店运营本土化。然而我国目前酒店发展水平还较低,大部分酒店还不愿意花费大量的资金于人才的培养,当酒店需要人才时,更多采用的是相互挖角的形式,该形式对酒店造成了极大的影响。

且不说人才的流失,光是熟练服务人员的离职对任何酒店来说都是极其严峻的考验,虽然适当的员工流动,尤其是低效率者的离职,对酒店来说是好事,但根据最新公布的一份调查报告显示,酒店行业的平均流失率高于 20%,远远超过企业领导者心目中可接受的 16.5%的员工流失率上限^①,属于非正常范围内的流失率。人员流失不仅造成酒店人事成本的上升,更重要的是,导致酒店整体服务水平的下降。酒店之间竞争的是客源,客人选择酒店的标准主要根据服务水平来衡量,良好的服务能提高顾客的满意度,从而增加回头客,提高酒店收入,因此优秀的员工对于任何酒店都是最重要的财富之一。如果没有熟练专业的服务人

^①新华网 外企员工流失率超过领导者心理底线 http://hr.cyol.com/content/2005-11/14/content_1106858.htm

员,提高顾客满意度如何实现。因此高技能水平的服务人员及中高层管理人员的流失,将直接影响酒店的稳定和可持续发展,对酒店经营将造成极大破坏。

笔者选用深圳的9家5星级酒店及厦门的1家同级别酒店2005年1-9月的人员流失情况进行对比,发现所有酒店1-9月的总和流失率均远远超过了正常水平,月平均流失率超过2%,平均总和流失率达到36.8%。排除厦门的酒店,其余9家深圳酒店拥有相同的外部产业环境,较具可比性。F酒店的流失率是几家酒店中最高的,达到45.53%,意味着在9个月中,该酒店几乎一半的成员更换过,可想而知该酒店目前的服务水平必然会较低的。而C是目前深圳最好的酒店,是其酒店管理集团全力打造的品牌项目之一,该酒店流失率较低,员工层相对稳定,但该最低的流失率同样超过其他行业。J在所有酒店中,流失率最低,这主要是由于城市氛围不同所引起的,深圳相对于厦门,经济发展水平更高,同时深圳作为移民城市,酒店行业更多的是到深圳淘金的年轻人,而厦门酒店中本地员工所占比例较高,从而增强了员工稳定性。

表 1-1 酒店 2005 年 1—9 月人员流失率情况 单位: %

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
总和流失率	44.96	35.4	22.59	39.62	43.71	45.53	44.03	36.82	35.72	19.54
月平均流失率	5.00	3.93	2.51	4.40	4.86	5.06	5.50	4.09	3.97	2.44

注: 其中 A—I 为深圳同级别酒店, J 为厦门某同级别酒店

表 1-2 I 酒店 04、05 年流失率对照表 单位: %

年份	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	总和流失率	平均流失率
2004	1.52	3.00	4.52	3.55	3.46	3.75	4.51	4.36	2.23	30.90	3.43
2005	0.44	2.40	3.65	5.48	6.60	4.02	4.86	4.00	4.27	35.72	3.97

此外,酒店人员流失现象呈现日益严重的趋势,根据 I 酒店的资料(表 1-2),酒店 2004、2005 年前 9 个月的平均员工数分别为 659、662 人,而 2005 年的总和流失率相对于 2004 年提高了近 5 个百分点,月平均流失率提高了 0.54%,相当于每个月多流失 3.5 个人。同时根据该表,我们可以看出每年春节后几个月为人员流失高峰期,大部分人在酒店分发了年终奖金后便离职,而且由于这几个月,每个酒店都有较高的流失率,对于员工来说,此时也是最好的跳槽时机。

根据这些酒店的情况对比，我们了解到酒店行业流失率过高是一普遍现象，那么酒店如此高的流失率到底是什么因素造成的，在员工的离职决策过程中，导致员工产生离职倾向，并最终离职的原因是什么，酒店内部的哪些机制将对他们的离职行为造成影响。本文就将对这些问题进行研究，希望借助酒店人事资料及在、离职员工工作满意度调查获得的数据对这些问题做出较合理解释。

1.2 研究的目的是与意义

1.2.1 研究的目的

本研究的目的，在于通过某五星级酒店的内部人事资料及员工满意度调查数据，了解深圳地区酒店行业人员流失的基本现状，探讨在员工的离职决策过程中哪些因素会促使员工离职倾向的出现并导致员工离职行为的实施，研究企业内部推力对员工离职的影响，从而了解员工离职的本质原因。并在此基础上提出降低酒店员工流失率的政策建议。

1.2.2 研究的意义

1.2.2.1 社会意义

对于员工而言，其离职行为是理性选择的结果。员工作为企业最重要的资源，其工作的目的是为了自我需求，包括生理、心理、归属感、成就感等，当他们的需求获得最大的满足，并且收益与成本呈现出均衡状态，自身效用达到最大化的时候，员工会乐意为企业工作。但当这种均衡状态被破坏，员工的留任成本增加，收益不能满意员工需求时，便会产生离职想法，那到底有哪些因素会破坏员工的收益成本均衡、从而导致员工离职行为的出现，这是值得我们研究的。

而对于酒店来说，一个员工离职将对企业造成成本的增加。Casio 在 1991 年提出，一个员工的流动会导致许多成本的出现，首先是分离成本，包括离职面谈成本、各种手续成本以及补偿成本，其次为替代成本，也就是寻找其他成员顶替该空缺所出现的招聘成本，最后还有培训成本，也就是新员工上岗前培训费用及为达到职位所需而要求而进行的培训的费用，这些成本还不包括员工离职前，酒店在其身上投入的人力资本投资。同时，员工离职会对酒店带来其他经济利益的损失，最直接的就是销售部人员离职带走的客源，及由于服务水平下降导致的

客人流失，这些都将直接造成酒店营业收入的减少。因此，员工的离职会对酒店的盈利水平造成直接的影响。因此通过酒店的员工工作满意度的调查，了解员工离职倾向的产生与哪些因素相关性，及时的解决这些问题，以降低离职倾向，增强员工对酒店的忠实度，并最终降低员工的总体流失率，为酒店保留更多的人才，是为酒店节省成本并提高酒店的竞争力的最好办法。

对于社会，在深圳这个特殊的地理环境下，酒店近 90% 的员工属于流动人口，流动人口工作的稳定一直都是促进社会秩序与和谐的一种有效途径。众所周知大规模的外来人口涌入各大城市，给城市带来了诸多的社会问题，治安问题是其中一个让当地政府和当地居民都感到颇为苦恼的问题。当流动人口拥有稳定的工作时，其生活来源问题得到解决，可以提高其对流入地的认同感，防止边缘化，并缓和破坏行为和减少犯罪。因此，降低员工的流失率，提高人员的稳定性，对促进社会和谐是极其重要的。

1.2.2.2 理论意义

员工离职倾向、离职及工作满意度的研究起源均较早，目前西方已有许多较好的员工工作满意度模型，而在员工流失、劳动力流动方面的解释也较多、较全面，但大量研究仍然停留在定性分析阶段。因此，本文从员工工作满意度调查问卷入手，关注各种工作要素的满意度，并研究这些项目中哪些与员工离职倾向的出现具有较大的相关性，从而挖掘出员工产生离职倾向的影响因素。其次，通过对离职员工的调查，了解员工真实的离职原因，并提炼出离职的影响因子，最后为企业进行改革提供有参考价值的政策建议。

1.2.2.3 实践意义

目前许多企业花费大量的人力物力进行员工工作满意度调查，目的是了解员工的心声，改进企业的管理水平，提高企业的工作效率，但事实上，许多企业进行员工工作满意度调查后，常面对着大量的数据不知所措，到底该如何分析这些数据，如何对待获得的调查报告呢。大多管理者，只是就看到的数据进行思考，对分数低的项目进行改进，缺乏一定的目的性。而此次的研究，我们采用酒店员工工作满意度调查的方法，将注意力放在对离职产生影响的因素上，结合酒店的其他相关资料，更深层次的对员工工作满意度调查所得数据进行挖掘，增强调查的针对性，使这次调查获得的数据得到最充分的利用，同时调查的结果可以为样

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库